

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2010156363

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

商务模式创新中的价值驱动坚守：  
SCT 公司案例研究

Commitment in Value Driven Innovation of Business Model:  
A Case Study of SCT Company

姜雪飞

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2013 年 2 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

本文采用了翁君奕教授的介观商务模式理论进行商务模式创新的逻辑分析，对 SCT 公司小批量 PCB 的商务模式创新设计和实施进行了考察和归纳。

本文观察了 SCT 公司当时所处平台、客户、伙伴、顶板、内部等经营环境，分析了样板、小批量和大批量 PCB 市场的客户需求特点，重点从客户未得到理想满足的需求中，选取 SCT 公司可能利用的机会，在与其所掌握的资源 and 能力匹配的基础上，归纳出其价值主张的形成过程和价值支撑设计的逻辑线索。然后通过其商务模式转型实施中遇到的难题和挑战，考察了该公司在价值保持和价值转换方面的反应和解决办法。

通过本案例的研究，本文发现，商务模式创新过程是一个价值驱动的过程。模式设计以价值创造来源的发现开始，模式的实施以价值创造来源的丧失终止。在头尾中间需要以有效的价值发掘措施支撑，还需要有耐心的价值保持措施防范侵蚀。其中关键的是，企业管理层与员工对价值驱动的坚守。没有执着的坚守，就会因取巧而弃，就会被诱惑所迷。

**关键词：**SCT 公司；小批量 PCB；商务模式；创新

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

The thesis used the theory of mesoscopic approach to business model introduced by professor JUNYI WENG to perform a logical analysis on the business model innovation. And it researched and summarized the design and implementation of SCT's low-volume PCB business model innovation.

The thesis researched the operation environment faced by SCT including platform、customer、partner、competition、internal environment etc. and analyzed the demand characteristics of customer in the Sample、the low-volume and the large-volume PCB market respectively. Then seek the probable opportunity for SCT from the customer's demand which was not met in current market. Based on the match of demand with resources and capacity, the thesis summarized the process of the value orientation and the logical thread of value-support design. Then it researched the reaction and solution of value retaining and conversion by analyzing the barrier and challenges which SCT encountered during the conversion of business model.

It was disclosed that the process of business model innovation is a value driven process. Model selection starts with discovery of the value creation source, and Model implementation ends up with the loss of value creation source. Effective value excavation measures are needed to support the implementation from the start to the end, and need patient value- retained measures to assure the implementation. The key element is the persistence of management and staffs to the value-orientation. It wouldn't succeed without persistence.

**Key words:** High-Mix Low-Volume PCB, Business Model, Innovation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

第一章 导言 .....	1
第一节 研究动机 .....	1
第二节 PCB 行业简介 .....	1
第三节 相关理论综述 .....	5
第四节 后续结构安排 .....	9
第二章 SCT 公司商务模式创新的所处环境扫描 .....	11
第一节 SCT 公司发展简介 .....	11
第二节 SCT 公司的商务模式创新动因 .....	12
第三节 SCT 公司的外部经营环境 .....	13
第四节 SCT 公司的内部经营环境 .....	16
第五节 SCT 公司经营环境综合判断 .....	18
第三章 SCT 公司商务模式创新的价值驱动设计 .....	19
第一节 SCT 公司新商务模式的价值主张 .....	19
第二节 SCT 公司新商务模式的价值支撑 .....	23
第三节 SCT 公司新商务模式的价值驱动适配 .....	31
第四章 SCT 公司商务模式创新的价值驱动实践 .....	36
第一节 SCT 公司新商务模式的价值保持 .....	36
第二节 SCT 公司新商务模式的价值转换 .....	38
第三节 SCT 公司商务模式创新的价值驱动成效 .....	40
第五章 结语 .....	44
第一节 来自案例的启示 .....	44
第二节 有待进一步研究的问题 .....	48
参考文献 .....	50
致谢 .....	51

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导言

### 第一节 研究动机

本文研究的对象是深圳市 SCT 股份有限公司（以下简称 SCT 公司），SCT 公司是一家专业生产 PCB 的民营高科技企业，在“多品种、小批量”PCB 细分市场中位居国内第一、全球第二的市场地位。

SCT 公司在过去 10 多年的发展历程中，商务模式逐步清晰，成就了其在“多品种、小批量”细分市场的领导地位。该公司是在什么背景下选择业内同行并不热衷的“多品种、小批量”商务模式并取得成功的呢？SCT 商务模式的选择能否印证商务模式创新的价值驱动理论？还有，SCT 公司的商务模式创新实践对商务模式创新的价值驱动理论有何教益？本文试图通过案例素材的剖析加以解答以供未来的持续创新参考。

### 第二节 PCB 行业简介

PCB 是电子元器件的支撑体，是电子元器件电气连接提供者。根据电路层数分类：分为单面板、双面板和多层板。常见的多层板一般为 4 层板或 6 层板，复杂的多层板可达几十层。

PCB 生产参见的工艺流程如图 1-1 所示。

根据国家统计局 2002 年颁布的《国民经济行业分类》，SCT 公司所从事的行业归属于电子元件制造业（C406）下的印制电路板制造（C4062），是电子信息产业的重要组成部分。

PCB 作为电子信息产品的重要元器件，占电子信息行业总产值的比例约为 3-4%左右<sup>①</sup>。图 1-2 为 1998 年-2011 年全球 PCB 产值规模。

在 2000 年之前，全球的 PCB 产值主要分布在日本、欧洲、美国和我国的台湾地区。加入 WTO 之后，全球 PCB 产业开始向中国大陆转移，目前处于产业

---

<sup>①</sup> 数据来源：Prismark。这是一个专业从事 PCB 行业统计与分析的国际机构，其数据在行业内具有相当的权威性和最高的引用率。

转移的后期。

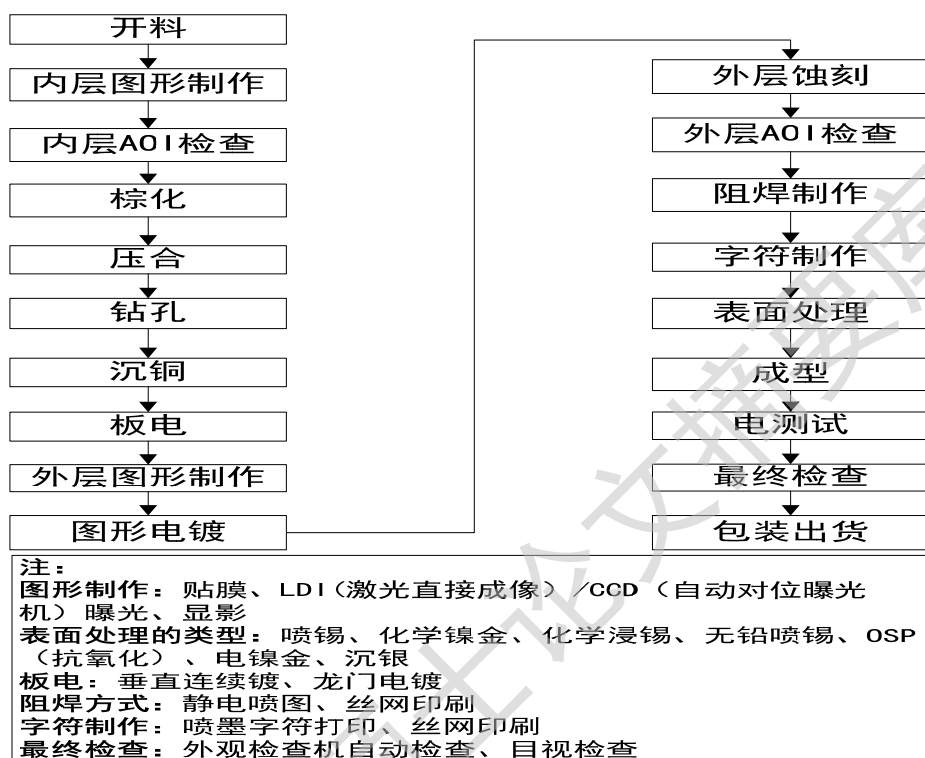


图 1-1 PCB 制造工艺流程图

资料来源：笔者整理。

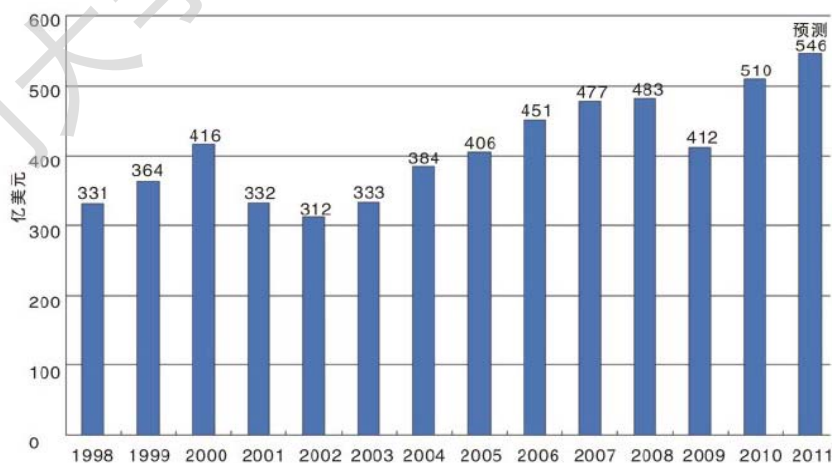


图 1-2 1998 年-2011 年全球 PCB 产值规模

数据来源：Prismark，2011 年 Q3 报告。

再从表 1-1 我们可以看出，2000 年-2010 年欧美 PCB 产值下降了 60%多，日本也下降了 14%，而全球 PCB 产值总体还增长近 100 亿美元，欧美日的 PCB 产值下降以及市场的增长部分产值，主要转移到了中国大陆。

表 1-1 全球 PCB 产业变化

产值(亿美元)	2000 年	2010 年	变化	2000-2010 CAAGR <sup>①</sup>	2015 年	2010-2015 CAAGR
美洲	108.52	39.32	-63.8%	-9.7%	3716	-1.10%
欧洲	67.02	24.64	-63.2%	-9.5%	22.48	-1.80%
日本	119.24	102.35	-14.2%	-1.5%	94.86	-1.50%
中国大陆	33.68	184.73	448.5%	18.6%	308.57	10.80%
亚洲（除中国大陆/日本）	87.24	158.75	82.0%	6.2%	234.98	8.20%
世界	415.7	509.7	22.6%	2.1%	698.05	6.50%

数据来源：Prismark,2011 年 Q3 报告。

2000 年至 2010 年，全球 PCB 产值年均复合增长率为 2.1%，基本与同期全球 GDP 增长率同步；中国大陆的 PCB 产值年均复合增长率高达 18.6%，2 倍于同期中国大陆 GDP 的增长率。2010 年至 2015 年中国大陆将依旧保持较高的增长率，达到 10.8%的复合增长率；全球将维持 6.5%的复合增长率，欧美日由于产业转移效应，复合增长率将维持在负的 1-2%。图 1-3 是 2010 年全球 PCB 产值比例排序。

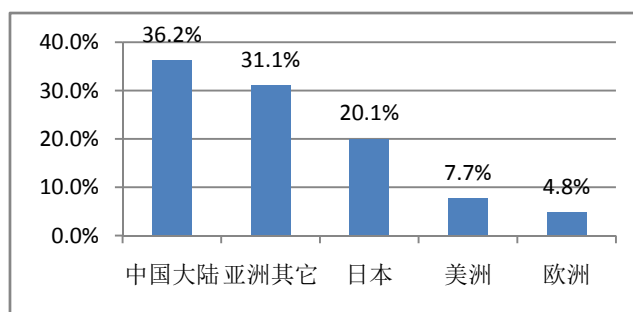


图 1-3 2010 年全球 PCB 产值比例排序

数据来源：Prismark,2011 年 Q3 报告。

<sup>①</sup> CAAGR 为复合年均增长率。

通过图 1-3,可以发现,欧美 PCB 产值仅 64 亿美元,占全球 PCB 产值的 12.5%,由于欧美大批量消费电子 PCB 市场已不复存在,剩下的基本上是基于生产资料市场的小批量 PCB。根据 Prismark 的数据,小批量市场约占 PCB 整体市场的 15%左右,即约 80 亿美元。

PCB 行业是一个市场集中度非常分散的行业,年销售 1 亿美元的企业即可进入全球 100 强,而全球前 10 强仅占有市场 30%,第一名的市场占有率也就 4.3%,全球 PCB 市场的行业集中度见表 1-2。

**表 1-2 全球 PCB 市场的集中度**

行业集中度	产值（亿美元）	占比
前 3 强合计(CR3)	64	12.8%
前 10 强合计(CR10)	150	30.0%
前 100 强合计(CR100)	443	88.6%
市场总量	500	100.0%

数据来源：根据 Prismark 《2010 年全球 PCB 百强名单》整理。

中国大陆的内资企业共 13 家入主世界百强,合计销售额 19 亿美元,占百强销售总额的 4.4%,仅仅相当于前三名中的其中一家的销售额。方正科技、超声电子、深南电路是内资企业的领头羊,排名在 50 名前后,销售额约 2.5 亿美元。

而中国大陆的 PCB 行业处于发展期,更是一个市场集中度非常分散的行业,年销售 1 亿元人民币的企业即可进入大陆 100 强,而大陆前 10 强的市场占有率不足 1/4,第一名市场占有率也就 4.3%,中国大陆 PCB 市场的行业集中度见表 1-3。

**表 1-3 中国大陆 PCB 市场的集中度**

市场集中度	产值(亿元人民币)	占比
前 3 强合计(CR3)	131	10.9%
前 10 强合计(CR10)	295	22.7%
前 100 强合计(CR100)	826	63.5%
市场总量	1,200	100.0%

数据来源：根据 CPCA 《2010 年中国大陆 PCB 百强名单》整理。<sup>①</sup>

<sup>①</sup>中国印制电路行业协会（China Printed Circuit Association, CPCA）

### 第三节 相关理论综述

翁君奕（2004）和翁君奕（2009）提出介观商务模式创新的理论架构和分析方法。相对已有的战略管理理论，这一理论主要特点是，通过恰当分享驱动价值创造，并将之贯穿于商务模式的创新设计与实施的全过程，呈现出一个横跨整个商务模式生命周期的战略管理视野，把业务层战略与职能层战略在设计和实践上都融为了一体。

首先将经营环境细分为五个关联互动的子环境：(1)平台环境，具体包括基础性技术、法规政策、宏观经济和社会文化观念等；(2)客户环境，指特定时空条件下企业各类已有或潜在的下游客戶或最终消费者群体；(3)伙伴环境，指由供应商、联盟伙伴、债权人以及专业咨询机构等技术知识的商业性提供商等构成的供给方面的状况；(4)顶板环境，即竞争环境，由竞争对手、潜在进入者和替代品提供商构成；(5)内部环境，指股东、管理层和员工一起运用各种资源为实现企业使命而形成的组织状态，具体由股东、高级管理层、一般员工、各种有形无形资产等构成。

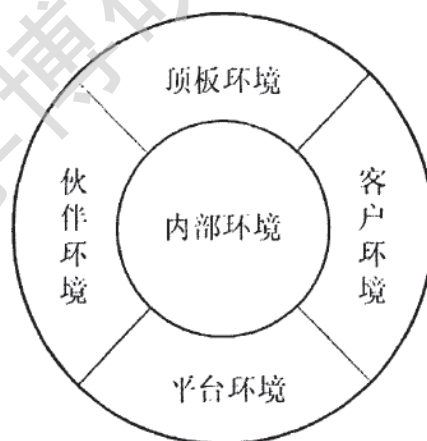


图1-4 企业经营环境的创新分类

资料来源：翁君奕，《商务模式创新——企业经营“魔方”的旋启》，经济管理出版社，2004

在对企业经营环境进行重新分类基础上，引入平台环境、客户环境、伙伴环境和顶板环境与内部环境交互界面，形成平台界面、客户界面、伙伴界面和顶板界面，以及与内部环境重叠的内部构造见图4。其中客户界面、内部构造和伙伴界面构成了企业基本经营活动的交互界面，属核心界面。而平台界面和顶板界面

构成关联界面。

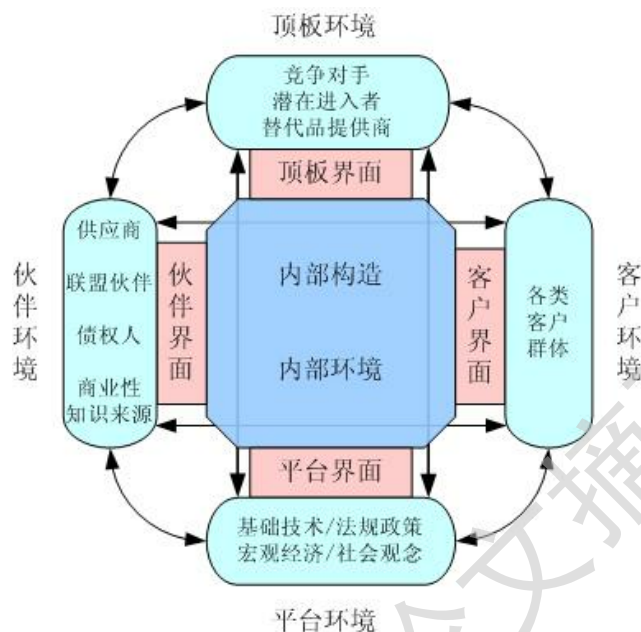


图1-5 引入界面后的经营环境

资料来源：翁君奕，《商务模式创新——企业经营“魔方”的旋启》，经济管理出版社，2004。

在平台界面，企业需要就技术和生产经营许可证的取得，或者创建良好的社会形象等进行开辟或拓展经营平台的活动，并对引发平台环境发生重大变化，从而影响到企业经营危机的事件进行必要的防范和管理。

客户界面要素主要包括：市场细分、目标市场选择、市场定位；价格、具备一定自身质量和性能的产品和服务、消费体验和接触距离等；销售渠道、品牌设计、营销广播、广告促销、销售、售后服务、客户关系管理；收费方式、应收款管理等。

内部构造要素主要包括：企业使命，客户、伙伴、高级经理、员工及股东等利益相关者在企业经营决策和价值分配中的地位；客户和合作伙伴的价值，职业经理和员工的薪酬以及对他们对非金钱需要的满足；公司治理，资本结构，经营决策和领导方式，业绩评价和监督体系，组织结构，产品或服务组合，工艺流程和业务流程，质量管理和信息管理，价值链、知识链和企业边界等；现金或非现金股利分配、股东价值管理等。

伙伴界面要素主要包括：分拆、购并、外包、供应商选择；供应合作关系建



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库